



TaitoPaletti – ideasta verkostoksi

Yhteiskehittämisen prosessi ja palvelutarveanalyysi

Niina Sahlberg

Opinnäytetyö

Joulukuu 2019

Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala

Sosiaali- ja terveysalan ylempi AMK tutkinto-ohjelma

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

JAMK University of Applied Sciences

Tekijä(t) Sahlberg, Niina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Joulukuu 2019
	Sivumäärä 39+5	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi TaitoPaletti – ideasta verkostoksi Yhteiskehittämisen prosessi ja palvelutarveanalyysi		
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan ylempi AMK tutkinto-ohjelma, Johtaminen ja kehittäminen		
Työn ohjaaja(t) Asta Suomi, Tapio Mäkelä		
Toimeksiantaja(t) TaitoPaletti		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Sosiaali- ja terveysalan muuntuvalle kentälle on tiedostettu joustavien ja asiakaslähtöisesti kohdennettujen palvelujen tarve. Uuden hallituksen sote-uudistuksen tavoitteena on vahvistaa peruspalveluita, ennaltaehkäisevää työtä, asiakaslähtöisyyttä sekä sote-ammattilaisten yhteistyötä. (Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus ohjelma käyntiin – ”Nyt panostetaan peruspalveluihin” 2019.) Myös työhyvinvointipalvelujen kehittäminen on työkentällä saadun kokemuksen mukaan ajankohtaista ja tarpeellista. Tarpeisiin haluttiin vastata luomalla asiantuntijaverkosto, jonka palvelut ovat muokattavissa ja sovellettavissa asiakaslähtöisesti. Lisäksi asiantuntijaverkoston jäsenet hyötyvät synergiaedusta ja pääsevät osaksi luovaa työyhteisöä, joka tukee tiedon jakamista, työssäjaksamista ja konkreettista työllistymistä.</p> <p>Asiantuntijaverkoston kokoaminen toteutettiin yhteiskehittämisen keinoin. Yhteiskehittämistapaamisten tavoitteena oli ryhmäytyminen, yhteisen vision rakentuminen, sitoutuminen sekä Canvas-liiketoimintasuunnitelman mukaisten asiakassegmenttien ja arvolutauksen kokoaminen. Yhteiskehittämistapaamisten pohjalta tehtiin palvelutarveanalyysi, jonka tavoitteena oli selvittää, millaisille verkoston tuottamille palveluille on kysyntää. Palvelutarveanalyysin perusteella koottiin asiakas-tuotematriisi, joka pohjustaa markkinointia.</p> <p>Tuloksena on asiantuntijaverkosto, joka on yhteiskehittämisen prosessissa sitoutunut yhteistyöhön, kehittänyt palvelujaan sekä asettanut palveluilleen asiakassegmentit ja arvolutauksen. Tuloksena on myös koonti mahdollisista asiakasryhmistä ja ajankohtaisesti tarvittavista palveluista. Johtopäätökseksi muodostui, että asiantuntijaverkoston palveluille on kysyntää, ja verkostoon osallistuminen voi tukea jäsenten työllistymistä. Verkoston rakentamisen ja palvelutarveanalyysin pohjalta syntyi kokonaisuus, jossa verkosto tuottaa tarpeellisia ja kohdennettuja palveluja erilaisille organisaatioille.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Asiantuntijaverkosto, verkostojohtaminen, palvelumuotoilu, yhteiskehittäminen, palvelutarveanalyysi		
Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet) Liitteet ovat salaiset 01.01.2030 saakka		

Author(s) Sahlberg, Niina	Type of publication Master's thesis	Date December 2019
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 39+5	Permission for web publication: x
Title of publication TaitoPaletti – from an idea to a network A co-creation process and service need analysis		
Degree programme Master's Degree Program in Health and a Social Sciences, Leadership and management		
Supervisor(s) Asta Suomi, Tapio Mäkelä		
Assigned by TaitoPaletti		
<p>Abstract</p> <p>In In the changing field of social and health care there is need for flexible and client-centred services. The aim of the new Finnish government is to strengthen the basic services, increase the focus on preventive and client-centred work and on effective cooperation between the social and health care professionals. (The Ministry of Health and Social Affairs 2019). Experience shows that the development of work welfare services is also of current interest and greatly needed. These needs were met by building a network of specialists whose services can be adapted on a client-centred basis. In addition, the members of the network gain synergy and community benefits that support sharing information, work welfare and the possibilities to find employment.</p> <p>The specialist network was built by using a co-creation process. The goals of the co-creation were creating a sense of togetherness, creation of a common vision, commitment and the determination of the client-segments and values according to the Canvas business model. The co-creation led to a service analysis for determining what kinds of service would be needed from the network. Based on the service analysis, a customer matrix was created that was the base for the later marketing.</p> <p>The outcome of the process was the specialist network committed to the co-creation process and to the development of their services. Moreover, the network has clear client segments and value promises related to their services. The outcome also includes a compilation of the possible clients and currently needed services. The conclusion was that there was need for the network and that the membership of the network may increase the employment prospects of the professionals. The network and the related service need analysis led to an organisation that produces necessary and targeted services for different organisations.</p>		
Keywords/tags (subjects) Expert network, network management, service design, co-creation, service need analysis		
Miscellaneous (Confidential information) The attachments are confidential until 01.01.2030.		

Sisältö

1	Johdanto.....	3
2	Teoriatausta.....	5
2.1	Palvelumuotoilu.....	5
2.2	Palvelumuotoilu osana kehittämistyötä	6
2.3	Verkosto	7
2.4	Verkoston johtaminen kehittämistyössä	10
2.5	Yhteiskehittäminen ja fasilitointi.....	13
3	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	14
4	Kehittämistyön tavoite: TaitoPaletti.....	15
4.1	Toiminta-ajatus.....	15
4.2	Arvot.....	17
4.3	Palvelut.....	18
5	Verkoston rakentaminen.....	19
5.1	TaitoPaletti -verkoston kokoaminen	19
5.2	Yhteiskehittäminen asiantuntijaverkostossa	21
5.2.1	Ensimmäinen yhteiskehittämistapaaminen – Keskustelukahvio.....	21
5.2.2	Toinen yhteiskehittämistapaaminen – Service Blueprint	23
5.2.3	Kolmas yhteiskehittämistapaaminen – Tulospuu	24
6	Palvelutarveanalyysi.....	27
6.1	Aineiston keruu.....	27
6.2	Aineiston analysointi.....	28
6.3	Canvas-malli aineiston analysoinnissa	29
6.3.1	Asiakassegmentit.....	30
6.3.2	Arvolupaus	31

7	Pohdinta	32
7.1	Luotettavuus ja eettisyys	32
7.2	Kehittämistyön tulokset	33
7.3	Johtopäätökset	34

Lähteet	36
----------------------	-----------

Liitteet	40
Liite 1. Rekrytointiprosessi (salainen)	40
Liite 2. Prosessikaavio (salainen)	41
Liite 3. Sähköposti palvelutarveanalyysistä (salainen).....	42
Liite 4. Asiakas-tuotematriisi (salainen)	43
Liite 5. Esite (salainen).....	44

Kuviot

Kuvio 1. Yhteisen oppimisen vahvistuva kehä.....	9
Kuvio 2. Opinnäytetyöprosessi.....	19
Kuvio 3. Tulospuu.....	25
Kuvio 4. Aineistojen analysointi.....	28

Taulukot

Taulukko 1. Johtamisen nelikenttä.....	11
--	----

1 Johdanto

Uuden hallituksen sote-uudistuksen tavoitteena on vahvistaa sosiaali- ja terveysalan perustason palveluita ja asiakaslähtöisyyttä. Pää tavoitteina on parantaa palvelujen saatavuutta, ennaltaehkäisevää työtä, laatua ja yhteentoimivuutta sekä hillitä kustannusten kasvua. (Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus ohjelma käyntiin – ”Nyt panostetaan peruspalveluihin” 20192019.) Sosiaali- ja terveysalalla tarvitaan monipuolista ja asiakaslähtöistä osaamista, monialaista yhteistyötä sekä ammattitaitoista johtamista muuttuvissa toimintaympäristöissä. Palveluiden saatavuuden varmistaminen vaatii julkisten palveluiden rinnalle yksityisiä ja kolmannen sektorin toimijoita. Sosiaali- ja terveysalan palveluiden markkinaistuminen saa aikaan kilpailua, joka luo haasteita monialaiseen toimintaan. Verkostomaisissa organisaatioissa toimiminen on ajankohtaista, mikä vaatii myös verkostojohtamisen osaamista sekä yhteistyötä edistävää toimintakulttuuria. (Juujärvi, Sivervo, Laulainen, Niiranen, Kujala, Heponiemi & Keskimäki 2019, 1–3.)

Opinnäytetyö on kehittämistyö, jonka tarkoituksena on rakentaa sosiaali- ja terveysalan asiantuntijoista verkosto, TaitoPaletti. Verkoston palveluja tuotetaan palvelumuotoilun kautta esimerkiksi yrityksille, kunnille ja järjestöille. Opinnäytetyön tarkoituksena on myös tehdä toiminnalle asiantuntijaverkoston yhteiskehittämisen pohjalta palvelutarveanalyysi. Palvelutarveanalyysin tavoitteena on selvittää TaitoPaletti-verkoston kehitettävissä ja tuotettavissa olevien palveluiden kysyntää. Opinnäytetyön kehittämiskysymykset ovat, kuinka asiantuntijaverkostoa rakennetaan ja johdetaan, millaisia palveluja asiantuntijaverkosto voi palvelumuotoilun myötä tuottaa, ja millaisille palveluille on asiakaslähtöistä kysyntää. Opinnäytetyön tilaajana toimii TaitoPaletti-verkosto.

Keskeisenä opinnäytetyön tulostavoitteena on luoda TaitoPaletti-verkostosta joustava moduuli, joka toteuttaa ja kehittää koulutusta sekä työhyvinvointi- ja avopalveluja sosiaali-, terveys- ja kasvatusalalla. Opinnäytetyöntekijä on työssään

sosiaalialalla tehnyt havaintoja kevyiden ja räätälöityjen palvelujen tarpeesta sekä asiakas- että henkilöstötyössä. Havaintojen perusteella on myös paljon asiantuntevia osaajia, jotka kaipaavat tuekseen ammatillista verkostoa sekä apua palveluiden myyntiin ja markkinointiin. TaitoPaletti-verkoston tavoitteena on vastata näihin asiakkaiden ja toimijoiden tarpeisiin monimuotoisia palveluita joustavasti yhdistelemällä. Opinnäytetyön tekijä on mukana verkostossa keskeisessä roolissa muun muassa johtajana, kehittäjänä, koordinaattorina ja palvelumuotoilijana.

Opinnäytetyön teoriaosuudesta ja menetelmistä muodostuu TaitoPaletti-verkoston toiminnalle ominainen kokonaisuus, sillä asiakaslähtöisyys, joustavuus ja innovatiivisuus kulkevat läpi opinnäytetyön sekä teoriassa että käytännössä. TaitoPaletti-verkostossa toimintamallin ja tuottamisen keskiössä ovat palvelumuotoilu, verkoston rakentaminen ja verkostajohtaminen. Verkoston työstämä yhteiskehittäminen kuuluu palvelumuotoilun arvoihin. Yhteiskehittämisen menetelmät vastaavat tilanteenmukaisiin kehittämistarpeisiin mukaillen palvelumuotoilun ja verkostajohtamisen periaatteita. CANVAS-mallin osiot asiakassegmenteistä ja arvolupauksesta toimivat kehittämistyön kokoajana. (Stickdorn & Schneider 2011.)

Opinnäytetyö kuvaa TaitoPaletti-verkoston kokoamista yhteiskehittämisprosessissa sekä palvelutarveanalyysin laatimista ja tuloksia. Yhteiskehittämisprosessissa luodaan toiminnan tavoitteet, määritellään asiakassegmentit ja arvot sekä laaditaan jatkosuunnitelmat. Yhteiskehittämisen myötä rakentuvat myös verkoston visio ja strategia. Visio on pitkäntähtäimen tulevaisuuden tavoite, ja strategia tarkoittaa keinoja ja valintoja, joita tehdään suunnitelmallisesti tavoitteiden saavuttamiseksi (Hyppänen 2013, 50-51). Yhteiskehittäminen on toteutettu kolmen tapaamisen avulla yhteiskehittämisen menetelmiä hyödyntäen. Menetelmät on valittu tapaamisten tavoitteiden mukaisesti. Opinnäytetyön myötä syntyvä TaitoPaletti-verkosto on osallistujien salliessa julkinen, mutta toiminnan palvelutarveanalyysi on salainen. Opinnäytetyöprosessin rinnalla tavoitteena on käynnistää TaitoPaletti-verkoston toiminta ja palvelujen markkinointi.

2 Kehittämistyön teoriatausta

TaitoPaletti-verkoston kokoamiseen ja toimintaan liittyviä keskeisiä teemoja ovat palvelumuotoilu, verkosto ja verkostojohtaminen sekä yhteiskehittäminen ja fasilitointi. TaitoPaletti-verkoston tuotteet luodaan palvelumuotoilun avulla verkoston tarjoamista palveluista. Verkosto ja verkostojohtaminen kuvaavat TaitoPaletin ryhmää, dynamiikkaa sekä johtamisen näkökulmia. Verkoston rakentaminen ja palvelujen koostaminen on tehty yhteiskehittämismenetelmiä ja fasilitointia hyödyntäen.

2.1 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on uusien palvelujen innovoimista, olemassa olevien palvelujen kehittämistä sekä erilaisten menetelmien ja työkalujen hyödyntämistä ja yhdistämistä. Se on monitieteinen, joustava ja osallistava lähestymistapa. Palvelumuotoilua kuvaa jatkuva kehittäminen, jonka tavoitteena on rakentaa asiakaslähtöisiä, tuottavia ja ekologisia palveluja. (Tuulaniemi 2011; Stickdorn & Schneider 2011; Viña 2013, 122.)

Palvelumuotoilun ideologiaan kuuluu asiakaslähtöisyys ja palvelujen tarkastelu asiakasnäkökulmasta. Palvelumuotoilussa hyödynnetään yhteiskehittämistä ja osallistamista. Palveluun kuuluvan tapahtumaketjun sarjoittaminen sekä palvelusta jäävä konkreettinen muisto auttavat asiakkaan sitouttamisessa. Koko palvelun prosessi on huomioitava kokonaisvaltaisesti. (Stickdorn & Schneider 2011.)

Palvelumuotoilun määritelmät ja tavoitteet vastaavat hyvin TaitoPaletin arvoja ja toimintatapoja. TaitoPaletin keskeisenä toimintatapana on monipuolisten palvelujen yhdistäminen ja räätälöiminen asiakaslähtöisesti. TaitoPaletti-verkostossa palvelumuotoilulla vastataan asiakkaan tarpeisiin yhdistelemällä eri palveluntuottajien osaamista ja ammattitaitoa luoden esimerkiksi monipuolisia

koulutuskokonaisuuksia ja laajaa asiakastyön menetelmäosaamista. Asiakkaalla on mahdollisuus tavoittaa useita palveluntuottajia samasta verkostosta, joten palvelujen saatavuus ja sujuvuus vahvistuu. Palvelumuotoilun avulla yhdistetään tarkoituksenmukaiset ja asiakkaan toiveisiin soveltuvat palveluntuottajat ja -sisällöt.

Palvelumuotoilussa sosiaali- ja terveysalalla asiakas pyritään osallistamaan palvelujen kehittämiseen asia- ja tilannekohtaisesti (Häyhtiö 2017, 30). Häyhtiö (2017) toteaa tutkimuksessaan palvelumuotoilun olevan sosiaali- ja terveysalalla suhteellisen uusi käsite, joka voi soveltaen mahdollistaa asiakaslähtöisten palvelujen kehittämisen. Palvelumuotoilun tavoitteena on tuottaa asiakkaalle tuotteen avulla lisäarvoa. Tätä varten on tarpeellista määritellä palvelu ja kohderyhmä sekä avata asiakkaalle tuleva hyöty ja palvelun ainutlaatuisuus. Asiakkaan kokema palvelun arvo tarkoittaa hyödyn ja hinnan välistä suhdetta, johon kuitenkin liittyy olennaisesti myös palveluntarjoajan ja -ostajan välinen viestintä ja vuorovaikutus. Lisäarvoa asiakkaalle tuo joko alhaisempi hinta tai asiakkaan saama suurempi hyöty. (Tuulaniemi 2011.)

2.2 Palvelumuotoilu osana kehittämistyötä

Palvelumuotoilu integroi ja yhdistää poikkialaisia elementtejä, kuten arvoja, menetelmiä, rooleja ja käytäntöjä. Yhdistyä voivat esimerkiksi taide, innovaatio ja tiede. Muotoilun avulla alkaa muutosprosessi innovaatioiden toteuttamiseksi, taloudelliset ja sosiaaliset näkökulmat huomioiden. Innovatiivisuus vaatii luovuutta. Usein luovuus määritellään laaja-alaiseksi ilmiöksi, ja innovaatio luovuuden tuotteeksi. Käytännön tasolla on ilmeistä, että innovaatioprosessi vaatii luovuutta jokaisessa vaiheessa. Innovatiivisessa kehittämisessä tarvitaan osallistujien motivaatiota, tarpeellisia resursseja sekä innovaatioprosessin johtamista. Onnistuneessa palvelumuotoilussa realismi ja tavoitteet kohtaavat. (Heikkilä 2010, 192–193; Keinonen 2013, 12.)

Innovaation tuotteistaminen ja valmius markkinointiin vaatii uutuutta, pätevyyttä, muutosta ja toteuttamista. Innovatiivisen palvelun tuotteistaminen ja markkinointi edellyttää ymmärrystä ja tietoa markkina-alueista ja asiakassegmenteistä, valittavien palvelujen potentiaalista sekä luovien raakaideoiden johtamisesta ja jalostamisesta. Kaupallisuuttakin tavoittelevan palvelumuotoilun juurena ovat luovuus ja ideointi. (Heikkilä 2010, 195–196.)

Luovaan ja innovatiiviseen palvelumuotoiluun kuuluu muutoksia sekä riskien ottamista, mikä vaatii rohkeutta etsiä uusia ratkaisuja. Palvelumuotoilun tavoite voi olla tulevaisuuden tarpeisiin vastaamisessa, ja keskeisenä arvona on toimijoiden osallisuus. Onnistunut palvelumuotoilu vaatii myös ymmärryksen käytettävissä olevista resursseista, kohderyhmän tarpeista ja toimintaympäristöstä. Erilaiset menetelmät voivat auttaa kokonaiskuvan hahmottamisessa. (Vaajakallio & Mattelmäki 2013, 69; Greger & Hatami, 145.)

Yhteiskehittäminen tukee palvelumuotoilun toteutumista muun muassa ongelmien käsittelyn ja vaihtoehtojen tarkastelun vaiheissa. Menetelminä voidaan käyttää esimerkiksi keskustelua ja visualisointia. Yhteiskehittäminen alkaa eri näkökulmien esilletuomisella, ongelmien uudelleenmäärittelyllä sekä ideoiden kokoamisella. (Vaajakallio & Mattelmäki 2013, 59, 65.) Opinnäytetyössä yhteiskehittämisprosessiin osallistuu verkosto, jonka palveluita tuotteistetaan palvelumuotoilun avulla. Verkoston ammattitaito ja vahvuudet mahdollistavat palvelumuotoilun kokoamat ja kehittämät laadukkaat tuotteet.

2.3 Verkosto

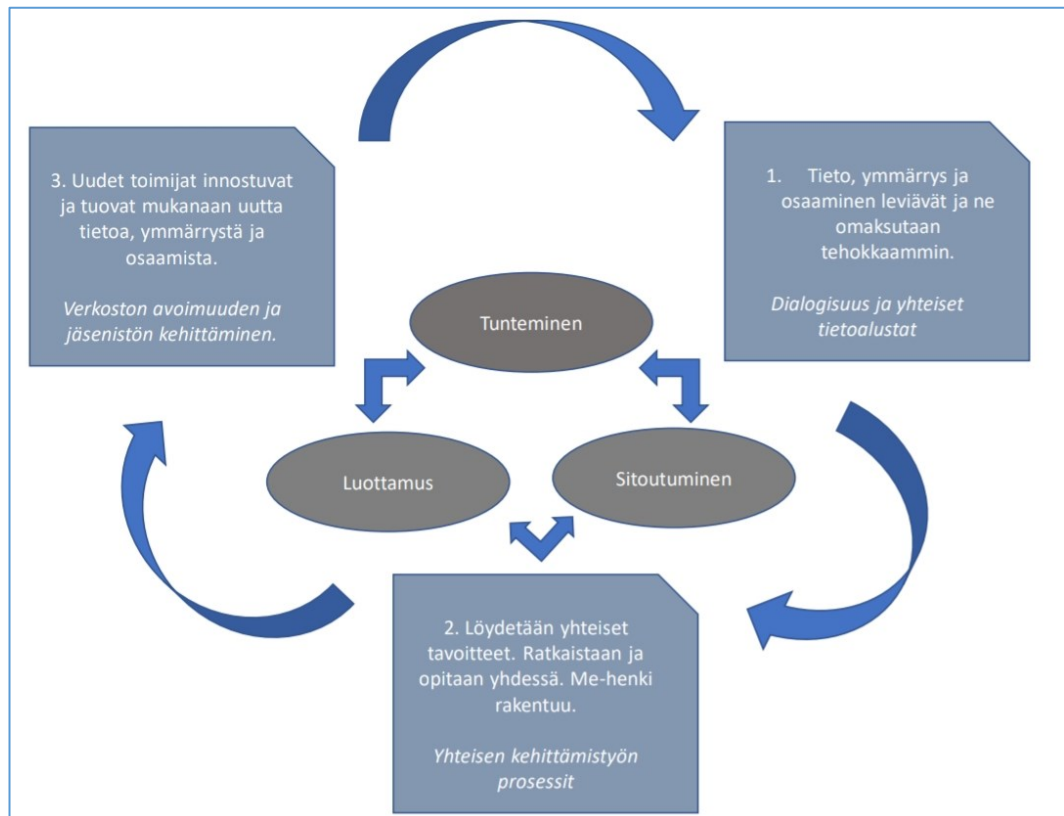
TaitoPaletti on asiantuntijaverkosto, jonka jäsenet saavat toisiltaan yhteisöllistä tukea ja synergiaetua. Verkosto on rakennettu yhteiskehittämismenetelmiä hyödyntäen, jotta osallisuus, dialogisuus ja tiedon jakaminen olisi mahdollista. Verkoston toi-

minta perustuu vapaaehtoiseen ja vastavuoroiseen yhteistyöhön omaehtoisten toimijoiden välillä. Se vaatii joustavuutta, luottamusta ja rohkeutta katsoa tulevaan. (Järvensivu 2019, 37–38.)

Verkoston rakentamisen voi kuvata nelivaiheisena prosessina, vaikka monimuotoisuutensa vuoksi verkostoitumisen prosessin vaiheet voivat muuttua ja limittyä. Verkostoitumisprosessiin kuuluvat vaiheet ovat verkoston haasteen kartoittaminen ja koolle kutsuminen, yhteisen tavoitteen määrittely ja toimintatapojen suunnittelu, työskentely tavoitteiden saavuttamiseksi ja seuraamiseksi sekä tuotosten levittäminen. (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010, 3–4.)

Verkostotyön toimivuuden ytimenä ovat luottamus ja sitoutuminen. Luottamus tukee sujuvaa viestintää, yhteistä oppimista, luovuutta ja ratkaisuja. Luottamus vahvistaa sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin, ja sitoutuminen rakentaa luottamusta. Kukin verkoston jäsen on autonominen, ja demokratia eli jäsenten vaikutusvalta ja osallisuus lisäävät motivaatiota sekä toiminnan tehokkuutta. Verkosto toimii joustavasti muutostarpeisiin vastaten. (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010, 3, 6; Suoninen, Pirttilä-Backman, Lahikainen & Ahokas 2010, 188.)

Ryhmäprosessit käynnistyvät, kun verkostoon kuuluu enemmän kuin kaksi henkilöä, ja jäsentietoisuus alkaa jo parina toimimisesta. Verkosto voi sisältää sekä vahvoja että heikkoja suhteita, mikä vahvistaa verkoston toimintaa. Rutinoitunut yhteistyö koostuu vahvoista suhteista, ja heikot suhteet mahdollistavat laajemman tiedon määrän. Normit raamittavat yleisesti hyväksyttäviä tapoja sekä tukevat verkostoa tavoitteiden saavuttamisessa. Kuviossa yksi on havainnollistettu verkoston tuntemista, sitoutumista ja luottamusta. (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010, 12; Suoninen ym. 2010, 186–187, 188, 192.)



Kuvio 1. Yhteisen oppimisen vahvistuva kehä. (Järvensivu 2019, 108; muokattu.)

Verkoston yhteistyö alkaa tutustumisesta ja tuntemisesta. Luottamus syventää yhteistyötä ja mahdollistaa avoimuuden sekä tiedonjakamisen. Sitoutuminen saa aikaan ja ylläpitää yhdessä toimimista. Näistä muodostuva kehä voi johtaa yhteisiin tavoitteisiin sekä mahdollistaa verkoston kasvun ja ammattitaidon lisääntymisen. (Järvensivu 2019, 61–62.)

Joustava ja muuttuva toimintaympäristö voi tuoda esiin uudenlaisia, vaikeasti määriteltäviä ongelmia, joiden ratkaisuun ei ole valmiita vastauksia. Tällöin asioita on tarkasteltava useasta näkökulmasta ja tilannekohtaisesti. Kokonaisvaltainen yhteistyö ja avoin vuorovaikutus tukee verkoston ongelmanratkaisua. Verkosto tarvitsee myös rakenteet toimiakseen tehokkaasti, joten rakenteiden puuttuminen voi aiheuttaa haajaannusta. Jäsenten sitoutuminen ja vuorovaikutus kannattelevat verkoston toimintaa ja työn laatua, sillä verkoston toiminnan ylläpitämiseksi tarvitaan synergiaetua ja lisäarvon tuottoa. (Verkostojohtamisen opas 2019, 11, 18.)

2.4 Verkoston johtaminen kehittämistyössä

Verkoston toteuttama kehittämisprosessi käynnistyy verkoston kokoamisesta, yhteisten tavoitteiden määrittelystä ja luottamuksen herättämisestä (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010, 8). Kehittämistyön ja innovaatioprosessin johtamiseen kuuluu sekä yksilöllisen luovuuden että organisaation innovatiivisuuden tasapainon löytäminen ja säilyttäminen. Toisaalta kehittämistyön johtaminen vaatii ennakkoluulottoman organisaatiokulttuurin, jossa kaikilla osallisilla on suuri merkitys. Innovatiivisen kehittämistyön johtamisessa lähtökohtana on kaikkien osallisten itsetuntemuksen lisääminen. (Heikkilä 2010, 192–193, 304, 323.)

Yksi tärkeimmistä verkoston johtajan tehtävistä on luottamuksen ja sitoutumisen mahdollistaminen (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010, 15). Innovaatioprosessissa johtajan keskeisiä haasteita ovat tiedon lisääminen ja uuden informaation etsimiseen motivointi, esimerkkinä toimiminen aiempien käsitysten kyseenalaistamisessa, tukeminen moninaisuudessa ja epävarmuuden sietämisessä, ohjaaminen kehittämiseen liittyvien psykologisten prosessien tunnistamisessa sekä ohjaaminen luovien ideoiden ja ratkaisujen kehittämisessä. Kehittämistyön johtaminen vaatii leadership-otetta, ennakkoluulottomuutta ja orientaatiota tulevaisuutta kohtaan. Kehittämistyön johtajan visio luo uuden maailman, jota organisaation toiminta tavoittelee. (Heikkilä 2010, 304–305.)

Innovatiivisen kehittämisen myötä organisaation strategia rakentuu yhteiseksi ja koko yhteisölle sopivaksi. Jatkuvassa kehittämisen ilmapiirissä työskentely voi kuitenkin tuntua raskaalta, mikäli kaipaakaan tasaisuutta ja muuttumattomuutta työhönsä. Ihmiselle on ominaista kokea muutokset uhkaavina, sillä tarve vakauteen ja turvaan on psykososiaalinen tarve. Pysyvyys ja ennustettavuus lisäävät turvallisuudentunnetta, mutta ympäristön asettamat vaatimukset luovat painetta kehitykselle. Autonomisuutta tarvitaan myös yhteisöllisessä toiminnassa, sillä se mahdollistaa saman strate-

gian tarkastelun henkilökohtaisesta näkökulmasta. Omien arvojen ja ideoiden sovit-
taminen yhteisiin tavoitteisiin lisää motivoitumista. (Jalava & Matilainen 2010, 105–
106; Peirò & Martinez-Tur 2008, 352.)

Johtamisen nelikenttä on kuvattu taulukossa yksi. Nelikenttä kokoa tekijät, jotka on
huomioitava muutoksen ja kehittämistyön johtamisessa, mutta myös vakaissa tilan-
teissa. Johtamisen tavoitteena on saavuttaa tasapaino nelikentän osa-alueiden vä-
lillä. Tehokas ja onnistunut johtaminen vaatii kaikkien näiden näkökulmien tarkaste-
lua ja niihin panostamista. Innovatiivisessa työssä vision määrittelyllä, toimintata-
voilla ja prosesseilla, ilmapiirillä ja viestinnällä sekä periaatteilla on suuri merkitys.
(Lehtipuu & Monni 2007, 157–169.)

Taulukko 1. Johtamisen nelikenttä. (Lehtipuu & Monni 2007, 158.)

<p>Tahtotila ja uskomukset (Mihin mennään – suunta)</p> <ul style="list-style-type: none"> • identiteetti • arvot • missio • strateginen suuntautuminen 	<p>Rakenteet ja toiminta (Mitä tehdään – käytännöt)</p> <ul style="list-style-type: none"> • johtaminen • suunnittelu • menettelytavat ja toimintamallit • toiminta
<p>Vuorovaikutus (Miten tavoite saavutetaan – normit)</p> <ul style="list-style-type: none"> • visio ja systeemin ymmärrys • energisyys, ilo ja luovuus (flow) • ihmissuhteet • viestintä 	<p>Seuranta (Missä ollaan – evaluointi)</p> <ul style="list-style-type: none"> • periaatteet • suorituskyvyn kriteerit • seurantajärjestelmät • raportointi

Erinomainen johtaja reflektoi ja tiedostaa omaa toimintaansa, valintojansa sekä myös alitajuisia vaikuttajiansa. Johtajan itseanalysointi tukee luovan kehityksen etenemistä sekä uuden oppimista, mikä on välttämätöntä kehittämistyön johtamisessa. Kehittämistyöhön kytkeytyy työyhteisön jäsenten henkilökohtaisia psykologisia prosesseja, joiden merkityksestä johtajalla tulee olla ymmärrystä. Verkoston jäsenten välinen luottamus helpottaa ristiriitojen käsittelyä, ongelmanratkaisua ja avoimuutta. Luottamus syntyy yhteistyön ja ajan myötä, mutta myös persoonakohtaiset erot on hyvä tiedostaa. (Heikkilä 2010, 324; Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010, 13–14.)

Kehittämistyön johtaminen mahdollistaa persoonallisen kehityksen ja luovan kasvun sekä jatkuvan oppimisen. Johtajan on tärkeää suhtautua ennakkoluulottomasti johtamistapojen tarpeenmukaiseen muutokseen ja avoimesti uusiin ongelmanratkaisuvaativiin tilanteisiin. Johtaja mahdollistaa myös verkoston jäsenten oppimisprosesseja, reflektointia ja itseohjautuvuutta. (Heikkilä 2010, 361–362.)

Kehittämistyötä tehdessä onkin tärkeää asettaa tavoitteet ja selventää henkilöstölle muutosten tarkoitus, jotta henkilöstö motivoituu osalliseksi kehittämisprosessissa (Peirò & Martinez-Tur 2008, 352). Motivaatio lisää työn laatua ja sitoutumista, mikäli tavoitteet ovat työn arvojen mukaiset. Johdon tehtävänä on motivoida henkilöstöä toimimaan organisaation parhaaksi. Työn onnistumiseen tarvitaan myös mahdollisuus ja kyky tehdä työtä sekä soveltuva ympäristö työvälineineen. Tyytyväisyys työhön ja innostuminen lisäävät työn tehokkuutta ja laatua. Työntekijöiden voimavarojen tukeminen ja hyödyntäminen sekä motivaatio itsensä kehittämiseen mahdollistavat sisällöllisen kehityksen organisaatiossa. (Griffin & Moorhead 2014, 88–91; Mahla-kaarto 2016, 16.)

Verkostojohtamisen paradoksi on, että päätösvalan ja vastuun luovuttaminen verkostolle vahvistaa innovatiivisten ratkaisujen syntymistä ja tavoitteiden saavuttamista. Verkoston vahvuus syntyy monialaisuudesta, jolloin johtajan omavaltainen toi-

minta voi estää verkoston potentiaalin kukoistamisen. Verkoston toimivuuden haasteissa on tärkeää arvioida, onko syy resursseissa, tavoitteiden asettamisessa ja ymmärtämisessä vai toiminnan mahdollistamisessa. Hyvän verkostojohdamisen vaikutuksessa tuntemisen, luottamuksen ja sitoutumisen myötä osaaminen kehittyy, ja verkosto alkaa tuottaa ratkaisuja. (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010, 14, 16.)

2.5 Yhteiskehittäminen ja fasilitointi

Yhteiskehittäminen on yksilöiden rakentamien arvojen yhtenäistämistä ja kehittämistä, verkostojen luomista, mahdollisuuksien ja kokemusten yhdistämistä sekä hyvinvoinnin laajentamista. Yhteiskehittäminen ohjaa arvojen asettamiseen, osallistavaan ja luovaan kehittämiseen, yksilöllisen sekä yhteisöllisen potentiaalin löytämiseen sekä sitouttamiseen interaktiivisin keinoin. Tavoitteena on hyödyntää sosiaalisuuden ja ammatillisuuden verkostoitumisesta syntyvää kapasiteettia ja yksilöllisiä kokemuksia arvojen rakentamisessa. Kehittämistyön yhteisinä tavoitteina ovat hyvinvointi ja taloudellinen vakaus. (Ramaswamy & Ozcan 2014, 14, 17.)

Verkoston johtaminen yhteiskehittämisprosessissa vaatii sekä fasilitointia että koordinoitua. Koordinointi on palapelin rakentamista aikataulujen, toimijoiden ja agenttien suhteen sekä viestinnästä ja mahdollistamisesta vastaamista. Konkreettisen koordinoinnin lisäksi on huomioitava työn laatu, kuten tapaamisten ilmapiiri ja sisältö. Fasilitointi tarkoittaa esimerkiksi verkoston jäsenten tukemista avoimessa kehittämistyössä ja tavoitteellisen työskentelyn eteenpäin viemistä. Fasilitointia toteutetaan muun muassa yhteiskehittämisprosesseja käynnistäessä ja ylläpitämisessä. Fasilitointiin kuuluu hyvän ilmapiirin edistäminen, dialogisuuden tukeminen ja turvallisuudentunteen vahvistaminen. Fasilitointi tukee työskentelyn laatua edistämällä yhteistä oppimista. (Heikkilä 2010, 320-321; Järvensivu, 2019, 126–129.)

TaitoPaletti-verkoston yhteiskehittämisessä ja fasilitoinnissa pyrittiin ratkaisukeskeiseen työotteeseen. Ratkaisukeskeisyys näkyi tulevaisuuteen ja tavoitteisiin suuntaamisena, toiveiden ja realismin yhteensovittamisena sekä yhteisöllisyyttä arvostavana monialaisuutena. Opinnäytetyöntekijän fasilitaattorin rooli jäseni yhteiskehittämistapaamisten teemoja sekä tehosti aikataulutusta. Fasilitaattori mahdollistaa osallistujien oppimisen sekä kehittämistyön ohjaten työskentelyä esimerkiksi yhteiskehittämismenetelmien avulla. Haasteena fasilitoinnille voi olla yhteisten tavoitteiden puuttuminen tai verkoston vastarinta. (Ratkes 2015b; Verkostajohtamisen opas 2019, 22; Järvensivu 2019, 130.)

3 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyö on kehittämistyö, joka toteutuu osioissa: TaitoPaletti-verkoston rakentaminen yhteiskehittämistapaamisten myötä ja palvelutarveanalyysi sekä prosessin kuvaus opinnäytetyönä. Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda asiantuntijaverkosto, joka tuo tarpeenmukaisia ja yhdisteltäviä palveluja sosiaali- ja terveysalalle sekä tehdä verkoston tuottamille palveluille palvelutarveanalyysi.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää sosiaali- ja terveysalalle räätälöitäviä, asiakaslähtöisiä, innovatiivisia ja joustavia palveluja valtakunnallisesti sekä mahdollistaa toimijoiden verkostoituminen ja synergiaetu. Opinnäytetyön tuotosta voidaan hyödyntää TaitoPaletti-verkoston toiminnan kehittämisessä ja palvelutarjonnan kasvattamisessa, täsmentämisessä ja markkinoinnissa. Yhteiskehittämismenettelyä pilotoi mallin tavoitteiden asettamisesta, toteutuksen työstämisestä sekä jatkosuunnitelmien laatimisesta erilaisissa verkostoissa ja työryhmissä. Opinnäytetyötä voi hyödyntää palvelutarjonnan myötä myös sosiaali- ja terveysalan asiakas- ja henkilöstötyön kehittämisessä ja laadun parantamisessa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Kuinka asiantuntijaverkostoa rakennetaan ja johdetaan?
2. Millaisia palveluita asiantuntijaverkosto voi palvelumuotoilun avulla tuottaa?
3. Millaisille palveluille on asiakaslähtöistä kysyntää?

4 Kehittämistyön tavoite: TaitoPaletti

TaitoPaletti on nimike, jonka käyttäjät sitoutuvat toimimaan palvelumuotoilun tuloksena toteutettavissa palvelupaketeissa oman yrityksensä kautta, kevytyrittäjänä tai freelancerina.

4.1 Toiminta-ajatus

TaitoPaletti on palvelutuottajien verkosto, johon kootaan sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia, kuten terapeutteja, työnohjaajia ja kouluttajia. TaitoPaletti-verkoston perustajat tuottavat verkoston palveluiden markkinointia sekä palvelumuotoilua yhdistämällä verkoston osaamista tilaajien tarpeisiin. Asiantuntijoiden ja ammattilaisten verkoston tavoitteena on toimia aktiivisesti, asettaa ja tukea yhteisiä tavoitteita, löytää ratkaisuja sekä rakentaa tulevaisuutta työelämälle. Verkosto mahdollistaa toisilta oppimisen, monipuolisen osaamisen ja laajemman potentiaalin hyödyntämisen. (Iedema, Verma, Wutzke, Lyons & McCaughan 2017, 224, 234.)

TaitoPaletti-verkoston kehittäjillä on sosiaali- ja terveysalan koulutus sekä pitkä työkokemus. Aluksi TaitoPaletti-verkosto on koottu kehittäjien omiin verkostoihin kuuluvista alan ammattilaisista, joiden arvot ja työtavat noudattavat TaitoPaletti-verkoston arvoja ja visiota. Jatkossa TaitoPaletti-verkostoon voi hakea pääsyä erillisen valintaprosessin kautta (liite 1). Jokaisen toimijan arvopohja on hyvän laadun

mukaista, vastuullista ja luvattun mukaisesti suoritettua. TaitoPaletti-verkoston palvelumuotoilija ei ota missään vaiheessa vastuuta toisen tuottamasta palvelusta muutoin kuin oman palvelunsa osalta.

TaitoPaletti-verkoston jäsenet toimivat oman yritystoimintansa puitteissa. Verkoston jäsenet huolehtivat itse tarvittavista sosiaali- ja terveysalan toimintaan kuuluvista luvista, KELA-korvausten alla toimimisesta sekä muista yritystoimintaansa sisältyvistä rakenteista ja velvoitteista. Jäsenet saavat korvauksen työstään palkkiona, jonka maksaa TaitoPaletti -verkoston toimintaa varten perustettava osakeyhtiö. Verkoston jäsenet eivät ole yhtiön työntekijöitä tai osakkaita vaan toimivat joustavasti ja tarvelähtöisesti muiden työtehtäviensä ohella.

TaitoPaletti-verkoston jäsenet ovat valintanta mukaan joko passiivisessa tai aktiivisessa tilassa. Passiivisena ollessaan toimijan yhteystiedot näkyvät TaitoPaletin verkkosivulla, mutta palvelua ei markkinoida tai käytetä palvelumuotoilussa. Aktiivisessa tilassa ollessaan toimijan palvelua markkinoidaan sovitusti. Osallisille on tarjolla palvelumuotoilijoiden tuki sähköpostin kautta virka-aikoina. TaitoPaletti-verkoston palvelumuotoilijat huolehtivat markkinoinnin ja verkkosivujen ylläpidon siten, ettei toimijoille aiheudu pelkäästä jäsenenä olostai yhteistyöhön osallistumisesta kuluja. Jokainen toimija hinnoittelee palvelunsa itse ja sitoutuu antamaansa hinnastoon vähintään kuuden kuukauden ajan. Hinnastot ilmoitetaan vain palvelumuotoilun tuloksena syntyville ostajatahoille.

TaitoPaletti-verkoston palvelusta on laadittu prosessikaavio (liite 2), jonka mukaisesti toiminnan kaari etenee. Palvelumuotoilijat vastaavat palvelujen markkinoinnista, palvelupakettien kokoamisesta sekä viestinnästä verkoston ja tilaajan välillä. Verkoston jäsenet toteuttavat oman osuutensa palveluista tuotteidensa ja hinnastonsa mukaisesti, jonka jälkeen työsuoritus laskutetaan kokonaisuudessaan tilaajalta. Verkoston jäsen saa palkkion työstään, ja työntilaaajalta kerätään palaute.

Hyvän yhteistyön henkeä noudatetaan koko TaitoPaletti-verkostossa.

Asiakastyytyväisyyttä seurataan asiakaskyselyn avulla. Systemaattinen huono palaute tai hyvien tapojen rikkominen voi olla syy TaitoPaletti-verkostosta poistamiseen.

Opinnäytetyön tekijän rooli TaitoPaletti-verkostossa on toimia johtajana, koordinaattorina, kehittäjänä ja palvelumuotoilijana.

4.2 Arvot

Kehittyvän ja päämääriin pyrkivän organisaation johtaminen perustuu arvoihin. Arvot kertovat yrityksen toimintaperiaatteista ja tavoitteista ohjaten toimintaa. TaitoPaletti-verkoston arvoihin kuuluvat tasa-arvoisuus, yhteisöllisyys, joustavuus, luovuus, luotettavuus, asiakaslähtöisyys sekä ratkaisukeskeisyys. Luovuus, innovatiivisuus ja kehittäminen syntyvät positiivisesta ilmapiiristä, kun organisaation kulttuurin jäsenet elävät yhteistä viitekehystä todeksi. Yhteisen kehittämisprosessin potentiaali syntyy tiedon jakamisesta ja toimivasta viestinnästä. Tiedon siirtäminen vaatii luottamusta ja sitoutumista, jolle käytännön toiminta perustuu. (Hyppänen 2013, 49; Sydänmaalakka 2012, 222; Tarvainen 2015; Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010, 8.)

Ratkaisukeskeisyys verkoston ja työskentelyn arvona näkyy myös yhteiskehittämisprosessissa. Yhteiskehittämistapaamisten teemat mukailevat ratkaisukeskeistä lähestymistapaa, ja kehittämistyön haasteisiin suhtaudutaan ratkaisukeskeisen viitekehyyksen mukaisesti. Voimavarakeskeisyys ja yhteistyö edistävät luovien ratkaisujen syntymistä. Työskentelyssä painottuvat tavoitteellisuus, asiakaslähtöisyys ja huumori. Joustava ja myönteinen suhtautuminen ideoihin sekä menetelmiin vahvistavat palvelujen monimuotoisuutta. Yhteiskehittämisprosessissa on keskitytty vahvasti tavoitteita kohti etenemiseen, tiedon jakamiseen ja luoviin keinoihin tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ratkes 2015a.)

4.3 Palvelut

TaitoPaletti-verkoston tarjoamat palvelut määrittävät verkoston osallistujien tuottamien palvelujen kautta. Näin ollen palvelukokonaisuus voi elää verkoston jäsenten liittymisen, poistumisen, kouluttautumisen ja painotusten myötä. Lähtökohtana on, että TaitoPaletti tuottaa sosiaali-, terveys- ja kasvatuspalveluita sekä henkilöstön että asiakkaiden tarpeisiin. Lisäksi TaitoPaletti-verkoston kautta on tilattavissa viestintään, markkinointiin ja sisällöntuotantoon liittyviä palveluja. Palvelujen kenttä on siis laaja ja monipuolinen, jolloin tilaaja voi löytää verkostosta palveluja useaan eri tarpeeseen.

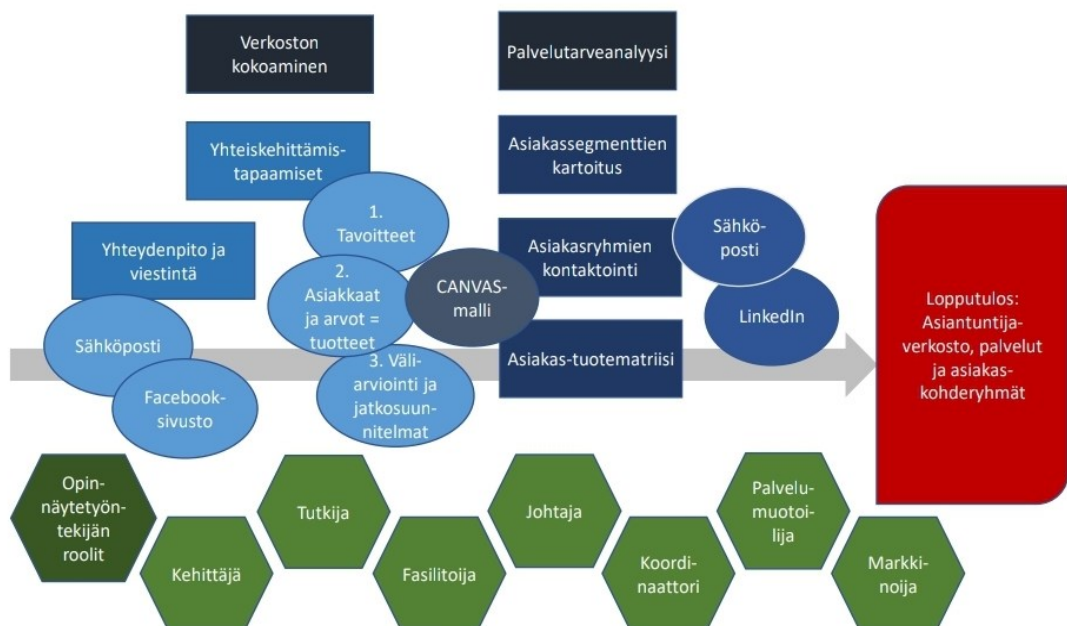
TaitoPaletti-verkoston asiakastyön palvelut keskittyvät toiminnan alussa sosiaalisen kuntoutukseen ja terapiapalveluihin. Palveluita ovat musiikkiterapia, kirjallisuusterapia, ratkaisukeskeinen lyhytterapia, ratkaisukeskeinen psykoterapia, pariterapia, toimintaterapia, sanataidekurssit, sosiaalipedagoginen hevostoiminta, vertaistukitoiminta ja toiminnalliset ryhmät.

Henkilöstötyön palveluihin kuuluvat työnohjaus, työyhteisösovittelu, menetelmäkoulutukset, johdon ja työyhteisön mentorointi- ja coachaus-keskustelut, työhyvinvointipäivien ja -projektien järjestäminen ja toteutus sekä muut henkilöstötyön prosessit, kuten rekrytointi. Työnohjauksen tavoitteena on kehittää työskentelytapoja sekä tukea työhyvinvointia (Viitala 2013, 197). Mentorointi tarkoittaa vuorovaikutuksellista ohjausta, jossa kokeneempi opastaa vähemmän kokenutta työntekijää löytämään keinoja ja ratkaisuja työssään (Viitala, 2013, 196). Lisäksi muita saatavilla olevia tukipalveluita ovat viestinnän ja markkinoinnin palvelut, kuva- ja tekstisisällöntuotanto esimerkiksi verkkosivuille, kehittämistyö ja innovointi sekä palvelumuotoilu.

5 Verkoston rakentaminen

5.1 TaitoPaletti -verkoston kokoaminen

Luovat ja innovaatioita tuottavat tiimit ovat usein asiantuntijaorganisaatioita. Innovaatiivisissa organisaatioissa on tarkoituksenmukaista hyödyntää laaja-alaista ja luovaa osaamista, mikä mahdollistaa kehittämistyön ja ideoiden tuotteistamisen. (Heikkilä 2010, 363.) TaitoPaletti-verkoston kokoaminen oli luova prosessi, joka sisälsi verkoston käynnistämisen sekä palveluiden kehittämisen ja palvelutarveanalyysin laatimisen. Työskentely vaati opinnäytetyön tekijältä monipuolisia ja muuntuvia rooleja eri tarkoituksiin soveltaen. Kuvio 2 kokoaa ja visualisoi opinnäytetyöprosessin.



Kuvio 2. Opinnäytetyöprosessi

Verkoston kokoaminen alkoi kevään 2019 aikana, kun mahdollisten verkoston jäsenten kiinnostusta kartoitettiin alustavasti. Sitoutuneempi osallistuminen sekä yhteiskehittäminen käynnistyi kesäkuussa 2019 opinnäytetyön suunnitelman ja aikataulun mukaisesti. Yhteiskehittämistapaamiset toteutuivat kesäkuussa, elokuussa ja loka-

kuussa 2019. Palvelutarveanalyysi toteutettiin elo-syyskuun aikana, ja asiakas-tuotematriisi koottiin lokakuussa. Opinnäytetyön kirjallista osuutta työstettiin käytännön osuuden rinnalla.

Opinnäytetyön toteutusvaiheen aikana verkostoon pidettiin yhteyttä sähköpostitse sekä verkoston sisäisen Facebook-sivun avulla. Verkostoa kannustettiin ottamaan yhteyttä opinnäytetyön tekijään kaikissa kysymyksissä. Facebook-sivun tavoitteena oli kevyempi tiedottaminen sekä verkoston yhteisöllisyyden ja keskinäisen tuen vahvistaminen. Facebook-sivulla käytiin keskustelua esimerkiksi työskentelyn herättämistä tunteista, ammatillisista tavoitteista ja opinnäytetyön etenemisestä. Opinnäytetyön tekijä toimii myös jatkossa Facebook-sivun ylläpitäjänä ja osallistuu aktiivisesti sivun sisällön tuottamiseen sekä keskusteluihin.

Verkoston koordinoinnissa haasteena oli tiedon jakaminen tasapuolisesti silloin, kun kaikki jäsenet eivät päässeet paikalle yhteiskehittämistapaamisiin. Kirjallisesta tiedottamisesta huolimatta vuorovaikutuksen jäädessä ohueksi, viestintä vaati usein vahvistusta ja kertausta. Verkoston jäsenten aktiivisuus ja osallisuus vaihtelivat prosessin aikana, joten osa jäsenistä oli mukana sitoutuneemmin kuin toiset. Verkosto mahdollistaa joustavuuden ja elämäntilanteen muutokset, mikä on yksi TaitoPaletin vahvuuksista. Verkoston johtamisessa kuitenkin viestintää voisi edelleen kehittää sekä luoda foorumi, josta yhteiset asiakirjat ja ohjeistukset ovat saatavilla jäsenten yksilöllisten aikataulujen mukaisesti.

Pohdintaa ja rakentamista vaati myös laskutuksen suunnittelu. TaitoPaletin toiminnan merkittävänä ja kantavana ajatuksena oli, etteivät verkoston jäsenet joudu mak samaan lisäkuluja markkinoinnista ja synergiasta, vaan markkinointikulut sisältyvät toteutettavan palvelun hintaan. Laskutuksen ja taloudellisen puolen käytännön toteutuksesta opinnäytetyön tekijä tiedusteli JAMK:n liiketalouden yksiköstä sekä sai sparrausta Business Kuopion asiantuntijoilta. Sparrauksen pohjalta vahvistui ajatus

perustaa osakeyhtiö, jonka palveluihin TaitoPaletti-verkoston palvelumuotoilu, koordinointi ja johtaminen kuuluvat.

5.2 Yhteiskehittäminen asiantuntijaverkostossa

Opinnäytetyössä TaitoPaletti-verkoston sekä palvelutarjonnan rakentaminen toteutettiin yhteiskehittämisen avulla. Yhteiskehittämiseen liittyviä verkoston tapaamisia oli opinnäytetyön aikana yhteensä kolme. Tapaamisten teemat olivat ratkaisukeskeistä teoriaa mukaillen tavoitteiden asettaminen, palvelutarjonnan määrittely ja jatkosuunnitelmien laatiminen. Tapaamisista kirjattiin muistiot, joita käytettiin aineistona tavoitteiden, palvelujen ja jatkosuunnitelmien jäsentämisessä. Verkoston yhteiskehittämisen pohjalta valittiin palvelutarveanalyysin kohderyhmät.

5.2.1 Ensimmäinen yhteiskehittämistapaaminen - Keskustelukahvio

Ensimmäiselle yhteiskehittämistapaamiselle lähetettiin kutsut sähköpostitse toukokuussa 2019. Tapaaminen toteutui Kuopiossa 7.6.2019. Paikalla oli yhteensä kuusi osallistujaa, ja lisäksi kaksi henkilöä osallistui etäyhteydellä. Tapaamisen teemana oli tavoitteiden asettaminen, ja yhteiskehittämisen menetelmänä oli Keskustelukahvio.

Keskustelukahvio valikoitui ensimmäiseksi yhteiskehittämisen menetelmäksi siksi, että se on dialoginen ja vapaamuotoinen menetelmä, jonka avulla voidaan esimerkiksi koota yhteisiä tavoitteita. Keskustelukahvion periaatteisiin kuuluvat avoimuus, hyväksyntä, uteliaisuus, innovatiivisuus, vilpittömyys ja ytimekkyys. (Keskustelukahvio 2019.) Perinteisestä Keskustelukahvio-menetelmästä poiketen osallistujaryhmä oli ennestään määritelty.

Tapaamisen alussa käytiin läpi opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja aikataulu. Osallistujat esittelivät itsensä ja kertoivat ammatillisesta taustastaan. Mukana olivat opinnäytetyön tekijän lisäksi ratkaisukeskeisen psykoterapian maisteri, filosofian maisteri

ja psykoterapeutti, ratkaisukeskeinen lyhytterapeutti ja kirjallisuusterapeutti, musiikkiterapeutti, yhteisöpedagogi ja muusikko, opettaja ja monitaiteeseen erikoistuva taidekasvattaja sekä lähihoitaja ja merkonomi. Kolmella osallistujalla oli lisäksi työnohjaajan koulutus. Opinnäytetyön tekijä on kuva-artsaani, sosiaalipedagogisen hevosuostoinnin ohjaaja sekä toimintaterapeutti. Osa osallistujista toimii toiminimellä tai osakeyhtiössä, osa kevytyrittäjänä ja osa freelancerina osuuskunnassa.

Keskustelu eteni luontevasti Keskustelukahvio-menetelmän mukaisesti. Keskustelukahvioon varattiin aikaa noin puolitoista tuntia, ja opinnäytetyöntekijä toimi keskustelun puheenjohtajana. Aluksi keskustelukahviossa käydään läpi kierros, jossa jokainen osallistuja kertoo lyhyesti ajatuksensa aiheesta muiden kommentoimatta. Toisella kierroksella ajatuksia syvennetään ja laajennetaan. Kolmannella kierroksella puheenvuoroja voi kommentoida vapaasti, ja siirrytään luonnolliseen dialogiin. (Keskustelukahvio 2019.)

Tavoitteita kartoitettiin käyttäen myös ratkaisukeskeistä tulevaisuuteen suuntaavaa menetelmää. Yhdessä määritellyjä tavoitteita ovat TaitoPaletin jäsenten työn mahdollistaminen ja tukeminen, tarkoituksenmukainen hinnoittelu, markkinoinnin tukeminen, työhyvinvointipalvelujen, koulutusten ja asiakastyön kehittäminen, synergiaetu, palvelujen laajentaminen, luovan toiminnan hyödyntäminen sekä yhteistyö verkostossa olevien toimijoiden kanssa.

Keskustelukahvio-menetelmässä käydään lopuksi läpi, mikä keskustelussa on ollut kullekin osallistujalle merkityksellistä (Keskustelukahvio 2019). Merkitykselliseksi tapaamisessa osallistujat kokivat yhteisen dialogisuuden, opinnäytetyön rakenteen tukemassa ja jäsentämässä kehittämistyötä, ratkaisukeskeisen työotteen, moniammatillisuuden sekä yhteisöllisyyden ja innovatiivisuuden. Erityisen tärkeäksi nousi tarve palvelumuotoiluun ja markkinointiin.

Tapaamisen jälkeen osallistujille sekä jatkossa mukana oleville lähetettiin muistio tapaamisesta sekä opinnäytetyösuunnitelman esitys sähköpostitse. Samalla kerrottiin seuraavasta tapaamisesta elokuussa ja sen teemasta. Tapaamiseen pyydettiin ilmoittautumiset heinäkuun loppuun mennessä.

5.2.2 Toinen yhteiskehittämistapaaminen – Service Blueprint

Toisessa yhteiskehittämistapaamisessa käytiin läpi asiakassegmenttejä sekä palvelujen arvolupausta. Samalla kartoitettiin konkreettisia palveluja, joita verkoston jäsenet haluavat tuottaa TaitoPaletin kautta. Tapaamisen tavoitteena oli koota lista ensisijaisista verkoston palveluista ja palvelujen kohderyhmistä palvelutarveanalyysia varten. Tapaamisessa hyödynnettiin Service Blueprint -menetelmää soveltaen, ja pohdittiin asiakkaan näkökulmaa palvelun tilaajana sekä sitä, mitkä vaiheet palvelusta ovat asiakkaalle näkyviä.

Service Blueprint -menetelmä valittiin toiselle yhteiskehittämistapaamiselle, koska sitä voidaan hyödyntää esimerkiksi uusien palvelujen kehittämisessä sekä palveluiden kuvaamisessa prosessissa mukanaoleville henkilöille. Service Blueprint -menetelmässä kuvataan palveluprosessia kaaviona, jossa erotetaan asiakkaalle näkyvät osat, asiakkaan konkreettinen toiminta, asiakaspalveluhenkilöstölle näkyvät osat, asiakkaalle näkymättömät toiminnot sekä tukiprosessit. Menetelmä koostuu kuudesta vaiheesta; käsiteltävän palveluprosessin määrittäminen, asiakassegmentin määrittäminen, työntekijän toiminnan kuvaaminen, tukitoimintojen tarpeellisuuden arvioiminen sekä palveluiden kohdentaminen asiakaspalvelun eri vaiheisiin. (Service Blueprint 2019.)

Tapaamisessa oli opinnäytetyöntekijän lisäksi kaksi osallistujaa paikan päällä ja yksi etäyhteydellä mukana. Tapaamisella keskusteltiin konkreettisista osallistujien tuottamista palveluista, asiakassegmenteistä, palvelujen tuottamasta lisäarvosta sekä

aiemmista markkinointikohteista. Lisäksi palveluita pohdittiin Service Blueprint -menetelmän otsikoinnin mukaisesti. Tapaamisesta estyneiltä henkilöiltä pyydettiin vastauksia kysymyksiin sähköpostitse.

Palveluiksi määrittyivät koulutus- ja työhyvinvointipalvelupaketit, menetelmäkoulutukset, työnohjaukset, henkilöstötyön palvelut, sisällöntuotanto, terapeutit ja toiminnalliset palvelut sekä markkinointi ja tukipalvelut. Kohderyhmäksi asetettiin sosi-aali-, terveys- ja kasvatustieteen ammattilaiset ja asiakkaat sekä julkisella että yksityisellä puolella. Asiakkaalle tuotettavaksi lisäarvoksi nousivat vuorovaikutuksen tukeminen, voimauttavat menetelmät hyvinvoinnin tukemisessa, työyhteisöjen ilmapiirin parantaminen sekä ratkaisukeskeisten työkalujen tarjoaminen.

Kehittämistapaamisessa konkretisoitui Service Blueprint -menetelmän myötä, että TaitoPaletti-verkoston palvelumuotoilijat ovat ensisijaisesti yhteydessä asiakkaaseen. Näin ollen markkinoinnin viestintäkeinojen on oltava sellaisia, joiden kautta asiakkaan on helppo ottaa yhteyttä palvelumuotoilijaan. Verkoston jäsenet ovat asiakkaiden kanssa tekemisissä palvelun tuottamisen yhteydessä, ja palvelumuotoilijat hoitavat laskutuksen sekä välittävät palkkion palveluntuottajalle.

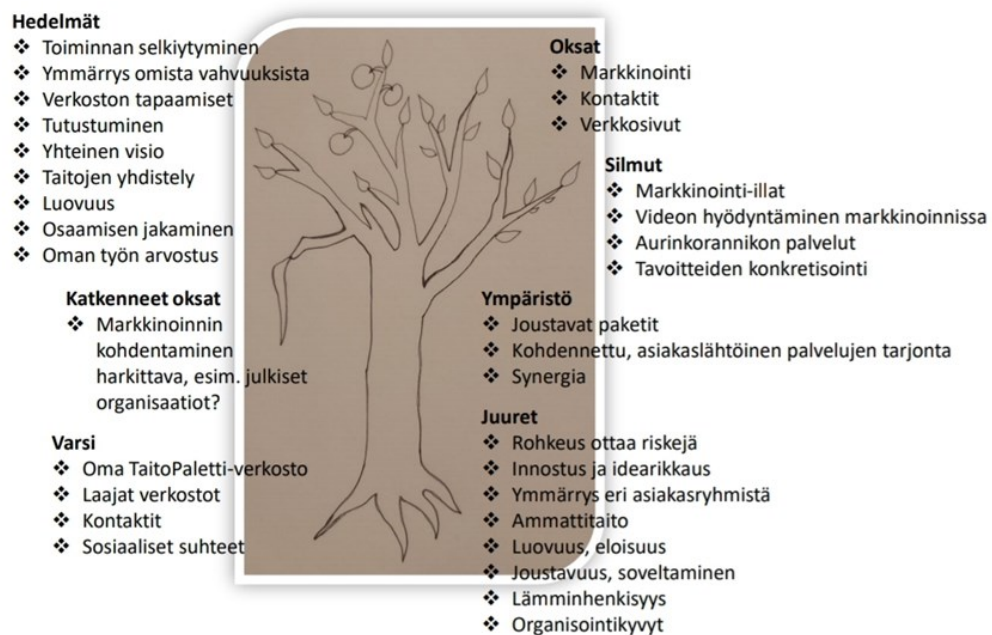
5.2.3 Kolmas yhteiskehittämistapaaminen - Tulospuu

Kolmannen yhteiskehittämistapaamisen menetelmä oli Tulospuu, jonka avulla oli tarkoitus tehdä yhteenvetoa yhteiskehittämisprosessista sekä sen tuloksista. Tulospuu on visuaalinen ja monikäyttöinen menetelmä toiminnan tulosten väli- tai loppuarviointiin. Tulospuun avulla kerätään tietoa toiminnan tilanteesta, haasteista, tuloksista ja kehittämistarpeista. (Tulospuu 2019.) Menetelmässä piirretään puu, johon merkitään juuret (omat vahvuudet), varsi (yhteisö), oksat (toiminta ja tavoitteet), hedelmät (onnistumiset), katkenneet oksat (mistä on luovuttava), silmut (suunnitelmat) ja ympäristö (toimintaa edesauttavat tekijät). Lopuksi keskustellaan ryhmän omakohtaisista onnistumisista prosessissa. (Taipale 2005, 42.)

Viimeiselle yhteiskehittämistapaamiselle ilmoittautui kahdeksan osallistujaa, mutta työstä ja henkilökohtaisista syistä johtuen peruuntumisia tuli kolme. Mukana oli siis yhteensä viisi henkilöä. Muilta verkoston jäseniltä pyydettiin sähköpostitse omia näkemyksiään tapaamisen teemoista. Tapaamisessa keskusteltiin ideoista ja tulevaisuudentavoitteista sekä tehtiin yhteenvetoa prosessista Tulospuu-menetelmän avulla. Menetelmään liittyen keskusteltiin seuraavista kysymyksistä:

- Juuret: omat vahvuudet - mitä vahvuuksia oivalsin?
- Varsi: yhteistyötoimijat ja oma yhteisö - mitä ajatuksia niistä herää?
- Oksat: tavoitteet - millaisia tavoitteita on jatkoon?
- Hedelmät: missä on jo onnistuttu?
- Katkenneet oksat: mistä on opittu, mistä pitää luopua?
- Silmut: tulevat suunnitelmat?
- Ympäristö: mikä edesauttaa suunnitelmia toteutumaan?

Kuviossa 3 on jäsennelty keskusteluun osallistuneiden verkoston jäsenten ajatuksia ja vastauksia kysymyksiin.



Kuvio 3. Tulospuu (Taipale 2005, 42; Muokattu)

TaitoPaletti-verkoston jäsenet kokivat vahvuuksinaan rohkeutta, innovatiivisuutta, ammattitaitoa, asiakastyön kokemusta, luovuutta ja eloisuutta, joustavuutta ja soveltamisen kykyjä, lämminhenkisyyttä sekä organisointikykyjä. Yhteistyön kannalta merkittäväksi koettiin TaitoPaletti-verkoston lisäksi myös osallistujien laajat verkostot, kontaktit ja sosiaaliset suhteet. Konkreettisiksi lähitulevaisuuden tavoitteiksi asetettiin markkinointi, kontaktien luominen sekä verkkosivujen rakentaminen. Onnistumisen kokemuksia oli kertynyt jo lukuisia, keskeisimpänä mainittiin yhteisen vision synnytyminen, osaamisen jakaminen ja oman työn arvostaminen. Tapaamisen oli koettu tarpeellisina ja lämminhenkisinä.

Kehittämiskohteiksi mainittiin markkinoinnin kohdentaminen ja tarkentaminen. Esimerkiksi julkisiin organisaatioihin suuntautuvaan markkinointiin panostamista on palvelutarveanalyysin pohjalta järkevää arvioida. Lisäksi kehittämistyö on osoittanut, että palvelumuotoilu ja markkinointi kohdennetaan palvelupaketteihin eli verkoston toimijoiden palveluja yhdistäviin projekteihin. Yksittäisiä kurssuja ja palveluja mainostetaan tulevaisuudessa markkinointiin tarkoitetuilla julkisilla TaitoPaletin Facebook-sivuilla sekä verkkosivuilla. Tulevaisuuden suunnitelmina pohdittiin erilaisia luovia markkinoinnin ja toiminnan esittelyn keinoja. Suunnitelmien toteutumista edesauttaa joustavuus, osaamisen yhdistäminen palvelupaketeissa, synergia sekä asiakaslähttäisyys.

Viimeinen yhteiskehittämistapaaminen konkretisoi kehittämistyön tuloksia sekä tavoitteita. Tulospuu-menetelmä vahvisti kokemusta onnistuneesta yhteiskehittämisen prosessista ja verkoston lukuisista vahvuuksista. Erityisen tärkeä tapaamisen anti oli yhteisen vision tarkentuminen ja tiedostaminen.

6 Palvelutarveanalyysi

Opinnäytetyössä on koottu kaksi erillistä aineistoa, joilla on yhteinen tavoite kehittämistyössä. Ensimmäinen aineisto on koottu yhteiskehittämistapaamisissa verkoston kanssa keskusteluista ja käytetyistä menetelmistä. Toinen aineisto on koottu potentiaalisten asiakasryhmien kontaktoinnin perusteella. Palvelutarveanalyysin taustalla oli Business Model Canvas -liiketoimintasuunnitelman osa-alueet: asiakassegmentit ja arvolupaus.

6.1 Aineiston keruu

Yhteiskehittämistapaamisissa kerätyn aineiston tavoitteena oli asiakassegmenttien kartoittaminen sekä arvolupauksen selvittäminen Canvas-liiketoimintamallin mukaisesti. Aineiston pohjalta oli muodostettavissa listaus tarjottavista palveluista sekä potentiaaliset kohderyhmät. Aineistoon liittyy osittain julkista tietoa, jota voidaan tuoda esille markkinoinnissa, mutta osittain myös toimijoiden palveluihin liittyviä liikesalaisuuksiksi määriteltäviä tietoja.

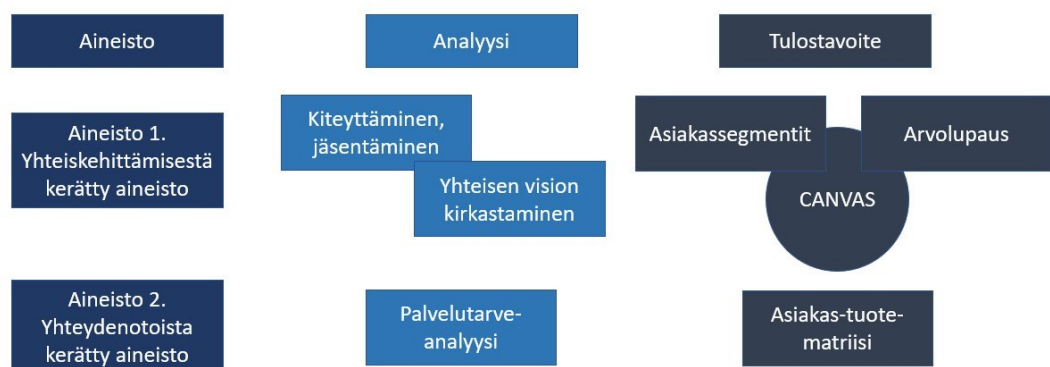
Asiakassegmentit ja arvolupaus johdattelivat myös organisaatioiden valintaa, joihin otettiin toisen aineiston keräämiseksi yhteyttä, sekä kysymyksiä, joita organisaatioille esitettiin. Listalle valikoitui mahdollisia asiakkaita palveluntuottajien toiminta-alueilta, kuten sosiaali-, terveys- ja kasvatusalan yrityksiä, yrittäjiä, järjestöjä ja säätiöitä. Listalle lukeutui sekä yksityisiä että julkisen puolen organisaatioita. Lisäksi kontakteja pyrittiin luomaan sosiaalisen median kautta LinkedIn:ssä, mistä löytyi 7 palveluista kiinnostunutta organisaatioiden edustajaa. LinkedIn:in kontakteille luvattiin yksilöity kiitoksen osoitus postitse syksyn aikana.

Palvelutarveanalyysia varten organisaatioihin otettiin yhteyttä sähköpostitse. Sähköposti sisälsi kysymyksiä organisaation palveluiden tarpeesta asiakas- ja henkilöstötyössä (liite 3). Sähköpostikyselyyn kuului avoimia kysymyksiä, joihin toivottiin vastauksia syyskuun 2019 loppuun mennessä. Sähköposti lähetettiin 51 organisaatiolle. Vastauksia saapui 7 kappaletta. Jokaiseen sähköpostitse saapuneeseen aineistoon vastattiin kiittäen osallistumisesta ja ehdottaen organisaatiolle tai yrittäjälle mahdollisesti soveltuvaa palvelua.

Yhteydenotoista kerätyt tiedot ovat toimineet palvelutarveanalyysin myötä asiakas-tuotematriisin sisältönä. Toisen aineiston tavoitteena on ollut siis koota asiakas-tuotematriisi palveluiden markkinoinnin pohjaksi. Asiakas-tuotematriisi kuvaa mahdolliset asiakasorganisaatiot sekä palvelut, joista organisaatiot ovat kiinnostuneet.

6.2 Aineiston analysointi

Opinnäytetyössä on koottu kaksi erillistä aineistoa. Ensimmäinen aineisto on koottu verkoston yhteiskehittämistapaamisissa, ja toinen aineisto palvelutarveanalyysissa. Aineistot on kerätty kehittämistyön pilotoinnin onnistumiseksi, ja aineistojen tavoitteena on koota verkoston asiakassegmentit ja arvolupaus sekä kartoittaa palvelujen kysyntää. Kuvio 4 osoittaa, kuinka aineistot on analysoitu, ja mitkä ovat analyysien tavoitteet.



Kuvio 4. Aineistojen analysointi

Yhteiskehittämistapaamisista koottu aineisto on analysoitu tietoa kiteyttämällä ja jäsentämällä. Keskusteluissa on kirkastettu TaitoPaletti-verkoston yhteistä visiota, mihin yhteiset arvot ja toimintatavat perustuvat. Analyysi on tehty pohjustaen Canvas-liiketoimintasuunnitelman asiakassegmentit- ja arvolupausosioita.

Toisen aineiston analyysissä todettiin kysyntää olevan erityisesti työhyvinvointipalveluille. Yksityiset keski-suuret tai pienet yritykset vastasivat itse suurelta osin palveluitaan, kuten rekrytoinnista ja menetelmäkoulutuksista. Työhyvinvointiin ja henkilöstön muihin koulutuksiin oli tarvelähtöistä kiinnostusta. Julkisen puolen organisaatiot kuvasivat suurta tarvetta palveluille, kuten esimiestyön koulutuksille sekä työnohjaukselle, mutta rahoitusta palveluiden hankkimiseen ei ollut. On kuitenkin huomiotava, että vastausprosentti on suhteellisen pieni, ja vastaamatta jääneillä organisaatioilla voi olla erilaisia tarpeita.

Yhteydenotoista kerätystä aineistosta on tehty palvelutarveanalyysi, josta koottiin taulukkona asiakastuotematriisi (liite 4). Taulukkoon listattiin pystysarakkeeseen vastaajat aloittain ja paikkakunnittain sekä vaakasarakkeeseen kohderyhmän kyselyssä ilmenneet, tarpeenmukaiset palvelut. Näin saatiin yhteenveto siitä, millaisia palveluita mihinkin organisaatioon voidaan kohdentaa. Taulukko antaa lisätietoa markkinoinnin suuntaamista varten sekä selkeyttää palveluiden kysyntää. Näin ollen on mahdollista markkinoida täsmällisesti tiettyjä palveluita kyseisille organisaatioille sekä kehittää tarpeellisia palveluita ja palvelupaketteja TaitoPaletti-verkostossa.

6.3 Canvas-malli aineiston analysoinnissa

Palvelutarveanalyysissä hyödynnettiin Canvas-menetelmää soveltaen, käyttäen ”arvolupaus” ja ”asiakassegmentit” -osioita. Liiketoimintamalli kuvaa, kuinka liiketoiminta tuottaa taloudellista arvoa ja hyötyä. Canvas on liiketoimintamalli, joka käsittelee kokonaisuudessaan yhdeksän osa-aluetta. Canvas-mallin kokonaisuuden osa-alue-

eita ovat asiakaskunnan hahmottaminen ja rajaaminen, asiakkaan tarpeisiin vastaaminen eli mitä hyötyä ja arvoa palvelu asiakkaalle tarjoaa, väylät asiakkaiden tavoittamiseen, asiakassuhteiden hoitaminen ja ylläpitäminen sekä kassavirta ja tuotteiden hinnoittelu. Canvas-mallin osa-alueita ovat myös organisaation tärkeimmät tehtävät palvelujen tuottamiseksi ja tarjoamiseksi, tärkeimmät resurssit, tärkeimmät verkostot sekä kulurakenne. (Muhonen 2016, 26; Osterwalder & Pigneur 2010, 16–17.)

6.3.1 Asiakassegmentit

Asiakkaiden tarjoama tuotto mahdollistaa voittoa tavoittelevan organisaation toiminnan jatkuvuuden. Varmistaakseen asiakkaiden tarpeisiin vastaamiseen, on hyödyllistä jakaa asiakaskunta segmentteihin. Organisaation on tietoisesti valittava, mitä segmenttejä se palvelee, ja mitkä se rajaa pois, eli millaisia asiakasryhmiä tai organisaatioita halutaan tavoittaa. Liiketoiminnan suunnittelu rakentuu valittujen asiakassegmenttien ympärille vastatakseen asiakkaiden tarpeisiin, ja asiakassegmenttien määrittely vaikuttaa merkittävästi toiminnan menestykseen. (Osterwalder & Pigneur 2010; Ladd 2018, 65.)

Asiakkaat luovat työn merkityksen ja tarkoituksen. Asiakassegmenttejä voi olla useita, riippuen esimerkiksi asiakkaiden tavoitettavuudesta, ostokäyttäytymisestä tai erityistarpeista. (Osterwalder & Pigneur 2010.) Asiakassegmentit määrittävät TaitoPaletti-verkostossa palveluiden sisällön ja tarkoituksenmukaisen kohderyhmän perusteella. TaitoPaletti-verkoston jäsenet näkevät palvelujensa soveltuvan sekä yksityisille että julkisille organisaatioille, yksityishenkilöille sekä monialaisille työyhteisöille. Erityisesti palvelujen koetaan suuntautuvan sosiaali-, terveys- ja kasvatustalouden organisaatioiden asiakkaille ja henkilökunnalle.

TaitoPaletti-verkoston tavoitteena on tuottaa laadukkaita palveluja ja positiivisia asiakaskokemuksia kohderyhmälleen. Asiakastyön vastuullinen toteuttaminen ja palveluiden räätälöiminen kuuluvat TaitoPaletti-verkoston perusarvoihin. Asiakaslähtöisyys vaatii asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden kartoittamista sekä näihin vastaavien

palveluiden tuottamista. Asiakslähtöisten palveluiden kehittämiseen, rakentamiseen ja soveltamiseen tarvitaan innovatiivista työotetta. (Juuti 2015, 69.)

6.3.2 Arvolupaus

Arvolupaus liittyy luonnollisesti markkinoinnin kohteen määrittelyyn ja siihen, millainen on todennäköisin asiakas, ja mikä asiakasta motivoi tuotteen pariin. Arvolupaus tarkoittaa lisäarvoa, jota asiakas saa valitessaan palvelun kyseisestä organisaatiosta. Asiakkaan saama lisäarvo joko ratkaisee ongelmia tai vastaa muuten asiakkaan tarpeisiin. Arvolupaus sitoo organisaation tarjoaman palvelun sekä asiakkaan tarpeen yhteen. Arvolupasta rakennettaessa pohditaan, mitä lisäarvoa asiakkaalle tarjotaan, millaisiin ongelmiin tai tarpeisiin palveluilla vastataan, sekä millaisia palveluita eri asiakassegmenteille tuotetaan. (Trott 2017, 423; Osterwalder & Pigneur 2010.)

Arvolupaus määrittelee osaltaan TaitoPaletti-verkoston tuottamia palveluita sekä markkinoinnin kohderyhmää. Palvelun on annettava asiakkaalle lisäarvoa, josta palveluntuottajan on oltava selkeästi tietoinen. Arvolupauksen tuottama lisäarvo koostuu kokonaisuudesta, joka vastaa asiakassegmenttien tarpeisiin. Lisäarvo voi olla määrällistä tai laadullista. Lisäarvo voi koostua esimerkiksi uudesta palvelusta tai tuotteesta, suorituksen ja tehokkuuden parantamisesta tai brändin vahvistamisesta. TaitoPaletti-verkoston jäsenet kuvailevat palvelujensa lisäävän muun muassa asiakasryhmän vuorovaikutustaitoja, ratkaisukeskeisyyttä, voimavaroja, työhyvinvointia sekä haastavissa kohtaamisissa tarvittavia taitoja. Asiakkaalle tarjottava lisäarvo on tärkeää tiedostaa markkinoinnissa ja palvelujen esittelyssä, etenkin, kun kyse on innovatiivisista palveluista. (Osterwalder & Pigneur 2010.)

7 Pohdinta

7.1 Luotettavuus ja eettisyys

Kehittämistyö toteutettiin laadullisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti. Kehittämistyön luotettavuuden muodostavat työn toteuttamisen menetelmät sekä työn tekijän valinnat ja ratkaisut. Luotettavuuden arviointi kuuluu jokaiseen valintaan peilaten muun muassa teoriaan, aineistoon, tulkintaan ja tuloksiin. Kehittämistyön tekijän on kyettävä perustelemaan valintansa kuvaten mahdolliset vaihtoehdot, ratkaisut ja keinot sekä arvioimaan valintojensa tarkoituksenmukaisuutta ja toimivuutta. (Vilkkä 2015, 196.)

Jokainen laadullinen tutkimus ja kehittämistyö on ainutlaatuinen. Eri tutkijoiden tai kehittämistyön tekijöiden teoreettiset tiedot ja perehtyneisyys eroavat toisistaan, joten tulokset ja tulkinnat voivat vaihdella yhtenäisistä menetelmistä huolimatta. Toivottavaa kuitenkin on, että tulkintojen joukossa on myös samoja vaihtoehtoja. Laadullisen tutkimuksen ja kehittämistyön prosessin kuvaus kertoo periaatteista ja päätelmistä tarkasti, mikä mahdollistaa teoreettisen toistettavuuden eli lukijan päättymiseen samaan tulokseen tutkimuksen tekijän kanssa. (Vilkkä 2015, 197–198.)

Laadullisen tutkimuksen ja kehittämistyön puolueettomuuden arvioinnissa on tärkeää tiedostaa tekijän rooli tutkittavan yhteisön jäsenenä. Myös muut ominaisuudet ja taustatekijät, kuten kulttuuri, ikä tai arvot voivat vaikuttaa tekijän puolueettomuuteen. Arvot ohjaavat inhimillisesti valintoja, mutta arvot on todettava ja valinnat perusteltava avoimesti ja eettisesti. (Vilkkä 2015, 198.)

Opinnäytetyön tekeminen ei vaadi erillistä tutkimuslupaa. Opinnäytetyö on kehittämistyö, jossa noudatetaan tutkimusetiikan mukaisia normeja. Normien mukaan tutkimusaineiston kerääminen, käsittely ja arkistointi turvaavat tiedon luotettavuutta ja tarkistettavuutta. Opinnäytetyön kehittämisprosessiin osallistuvien

henkilöiden itsemääräämisoikeutta kunnioitetaan. Opinnäytetyöhön tarvittavien lähteiden ja aiempien aihetta koskevien tutkimusten alkuperä huomioidaan ja tuodaan esille mahdollisimman selkeästi. (Kuula 2011.) Yhteiskehittämiseen sekä palvelutarveanalyysiin osallistuville tahoille kerrotaan opinnäytetyöstä sekä sen tarkoituksesta ja tavoitteista. Palvelutarveanalyysin vastauksia ei säilytetä. Opinnäytetyön liitteet on salattu verkoston liiketoiminnan turvaamiseksi.

7.2 Kehittämistyön tulokset

Opinnäytetyön myötä syntyi TaitoPaletti-asiantuntijaverkosto, jolla on koottuna toiminnan alussa toteutettavat palvelut sekä potentiaaliset asiakaskohderyhmät. Opinnäytetyö toimii myös pilottina verkoston kokoamiselle yhteiskehittämisen menetelmien avulla. Prosessissa tarvittiin muutosjohtamisen keinoja, kuten tiedottamista, selkiyttämistä, ennakointia, toistoja ja monikanavaista viestintää. Verkoston rakentaminen oli projekti, joka kuitenkin on vasta aluillaan opinnäytetyön päättyessä. Käytännössä TaitoPaletin toiminta jatkuu seuraavaksi markkinoinnin ja viestinnän kehittämisellä sekä palvelumuotoilun aloittamisella.

Opinnäytetyöprosessin edetessä tuli tarpeelliseksi pohtia TaitoPaletti-verkoston laskutusta ja virallista muotoa. Alun perin ajatuksena oli, ettei verkosto olisi yritystoimintaa, mutta tämä ei ollut laskutuksen kannalta hyvä vaihtoehto. Laskutuksessa oli huomioitava, että ostaja maksaa yhden laskun, joka jakautuu työn toteuttajien välille heidän hinnastojensa mukaisesti. Tämä vaati siis ostajan ja toteuttajan välille linkin, joka hoitaa laskutuksen ja palkkioiden maksun hallitusti. Laskutuksen hallintaan soveltuva yritysmuoto on esimerkiksi osakeyhtiö, johon liittyen opinnäytetyön tekijä sai sparrausta Kuopio Business -toimijoilta kolme kertaa. Tapaamisissa tuli esille, että TaitoPaletin toiminta voisi kuulua osakeyhtiön alle. Tapaamisessa keskusteltiin myös mahdollisista yritystoiminnan tuista ja rakenteista.

Palvelutarveanalyysin ansiosta markkinointi on aloitettu kyselyjen ja esitteiden lähtöksen myötä, ja potentiaalisista markkinoinnin kohteista on koottu ajantasainen lista. Opinnäytetyö on siis käynnistänyt toimivan ja realistisen prosessin, jonka tavoitteena on työllistää sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia mielekkäisiin työtehtäviin sekä tarjota ostajalle kustannustehokkaita ja sujuvia palveluita yhden verkoston alta.

Opinnäytetyöntekijän rooli verkoston johtajana oli luontevaa aiemman työkokemuksen perusteella. Sekä kokemuksen että tutkimuksen mukaan toimintaterapeutin koulutuksesta oli ollut hyötyä johtotehtävissä muun muassa laajojen kokonaisuuksien hallinnan, vuorovaikutustaitojen ja verkostoyhteistyön alueilla. Johtajan roolia tukevat lisäksi sisäinen motivaatio ja tukiverkostot. (Shams, Batth & Duncan 2019.) Opinnäytetyön tekijä suunnittelee osakeyhtiön perustamista ja TaitoPaletti-verkoston liittämistä yrityksen tuottamiin palveluihin. Opinnäytetyö tukee näin myös opinnäytetyöntekijän itsensä työllistymistä.

7.3 Johtopäätökset

Opinnäytetyössä tulivat käytännössä esille projekti- ja verkostajohtamisen tarpeet ja haasteet. Johtaminen sisälsi tapaamisten suunnittelun, organisoinnin ja johtamisen, viestinnän, fasilitoinnin yhteiskehittämisen kautta sekä prosessissa kerätyn tiedon jäsentämisen. Verkoston johtamisessa on kyettävä tarkastelemaan ja hallitsemaan laajaa ja muuntuvaa kokonaisuutta sekä toimimaan hyvin erilaisten ihmisten kanssa tasa-arvoisessa yhteistyössä. Verkoston rakentaminen ja johtaminen vaati luovaa työotetta, joustavuutta sekä hyviä vuorovaikutuksen ja fasilitoinnin taitoja.

Verkoston rakentamisen ja johtamisen ohella käynnissä oli TaitoPaletti-nimikkeen kehittämistyö ja hallinnollisten rakenteiden selvittäminen. Opinnäytetyön rinnalla alkoi myös palveluiden alustava markkinointi (liite 5). TaitoPaletti-verkoston tuottamat palvelut ovat laadukkaita ja monipuolisia sosiaali-, terveys- ja kasvatusalan palveluita,

joiden kysyntä on ajankohtaista. Palvelumuotoilu mahdollistaa palveluiden asiakaslähtöisyyden ja tarkoituksenmukaisen yhdistelyn. Käytäntö osoitti, että on tärkeää selvittää ja täsmentää ennalta kohderyhmä ja kartoittaa palvelujen kysyntää. Markkinointi on haastavaa, mikäli sen ohella tehdään kohderyhmän selvitystyötä, ja kysyntä on epävarmaa.

Uuden toiminnan aloittamiseen, kuten muuhunkin tavoitteelliseen toimintaan liittyy aina riskejä. Korkean hyödyn hakeminen korkeilla riskeillä tai korkeat riskit ilman hyötyä eivät ole viisaita ja kauaskantoisia toimintatapoja. On siis tavoiteltava hyödyn ja riskien tasapainoa. Verkostossa riskien avoin käsittely ja haasteiden ennakointi voisi vahvistaa näkemysten yhtenäisyyttä. Yhteiskehittämisen jatkumoon voisi siis kuulua riskikartoitus sekä yhteinen suunnitelma haastavien tilanteiden ennakointia ja ratkaisua varten. (Jalava & Matilainen 2010, 190–193.)

Toiminnan jatkumisen kannalta haasteeksi voi nousta jäsenten vaihteleva sitoutuminen, näkyvyyden saaminen ja palvelutarjonnan esilletuonti sekä taloudellinen riski ajankäytön ja tuoton välisessä suhteessa. Riskejä on pyritty ennakoimaan siten, että TaitoPaletti-verkoston palvelumuotoilijat voivat tuottaa palveluita myös itse, ja markkinoinnin tukena on opinnäytetyön myötä koottu asiakas-tuotematriisi. Näkyvyyden saamisessa hyödynnetään ennakoluulottomasti luovia menetelmiä, ja verkoston jäsenet osallistuvat innokkaasti niiden suunnitteluun. Verkoston jäseniä pyritään sitouttamaan TaitoPalettiin markkinoinnin tuella, palvelupakettien rakentamisella sekä toimivan yhteistyön avulla. On tiedostettua ja luontevaa, että verkoston sisällä voi tapahtua muutoksia ja liikehdintää, mikä on käännettävä verkoston vahvuudeksi.

Sosiaali- ja terveysalan tulevat muutokset ovat vielä avonaiset, mutta palvelujen kehittäminen, vaikuttavuus ja joustavuus ovat ehdottomasti tarpeen. TaitoPaletti-verkosto vastaa näihin tarpeisiin sopeutuen muuttuviin tilanteisiin ja kehittämällä verkoston palveluita jäsenten ammattitaidon lisäämisen ja laajentamisen myötä.

Lähteet

Greger, S. & Hatami Z. 2013. Yhteissuunnittelu lyhentää sosiaalista etäisyyttä. Teoksessa Keinonen, T., Vaajakallio, K. & Honkonen J. (toim.) 2013. Hyvinvoinnin muotoilu. Helsinki: Aalto-yliopisto. 129—147.

Griffin, R. & Moorhead, G. 2014. Organizational Behavior: Managing People and Organizations. Motivation in Organizations. USA: Michael Schenk. 87–120.

Heikkilä, J. 2010. Luovasta ideasta innovaatioon. Luovuus ja innovatiivisuus selviytymiskeinona. Turku: Oy Enostone Ltd.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Häyhtiö, T. 2017. Osallisuutta sote-palveluihin palvelumuotoilemalla? Helsinki: KAKS kunnallisanalan kehittämissäätiö.

Iedema, R.; Verma, R.; Wutzke, S.; Lyons, N. & McCaughan, B. 2017. A network of networks. The governance of deliberative approaches to healthcare improvement and reform Journal of Health Organization and Management. 31:2. 223–236. Viitattu 15.7. 2019. <https://search-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/docview/1896276883/fulltextPDF/311CF9B2AA9D441DP/1?accountid=11773>

Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen – kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Helsinki: Tammi

Juujärvi, S., Sivervo, T., Laulainen, S., Niiranen, V., Kujala, S., Heponiemi, T. & Keskimäki, I. 2019. Sote-ammattilaisten yhteinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa. Osaavan työvoiman varmistaminen sosiaali- ja terveydenhuollon murroksessa (COPE). Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 8.11.2019. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138096/PT2019_003_11062019.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus

Järvensivu, T. 2019. Verkostojen johtaminen. Opi ja etene yhdessä. Helsinki: Books On Demand

Järvensivu, T., Nykänen, K. & Rajala, R. 2010. Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen -hankkeen julkaisu. Versio 1.0. Viitattu 11.7.2019. <https://www.seugolaid.fi/wp-content/uploads/2017/03/Verkostojohtamisen-opas-versio-1-0-30-12-2010.pdf>

Keinonen, T. 2013. Muotoilu, hyvinvointi ja hyvinvoinnin muotoilu. Teoksessa Keinonen, T., Vaajakallio, K. & Honkonen J. (toim.) 2013. Hyvinvoinnin muotoilu. Helsinki: Aalto-yliopisto. 11–26.

Keskustelukahvio (Conversation Cafes) 2019. Innokylä. Viitattu 16.9.2019. <https://www.innokyla.fi/web/malli103602>

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Etiikka ja tieteen arvot. Etiikka ja tutkimusetiikka. Tampere: Vastapaino.

Ladd, T. 2018. Does the business model canvas drive venture success? Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship. 20: 1. 57–69. file:///C:/Users/Asus/Desktop/omat/10-1108_JRME-11-2016-0046.pdf

Lehtipuu, P. & Monni, S. 2007. Synergia: vastuullisen yritystoiminnan menestysmalli. Helsinki: Talentum Media Oy.

Mahlakaarto, S. 2016. Persoona työssä: Työidentiteettitaitoja työntekijöille ja esimiehille. Helsinki: Books on Demand.

Muhonen, A. 2016. Malli yrityksen toiminnasta. Teoksessa Meillä on idea! Yhteiskunnallisen yrittäjyyden opas. Suomen settlementiliitto. 25–31.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2010. The Business Model Canvas. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. New Jersey: Wiley & Sons, Inc.

Peirò, J.M. & Martinez-Tur, V. 2008. Organizational Development and Change. Teoksessä Chmiel (toim.): An introduction to work and organizational psychology: A European Perspective. USA: Blackwell Publishing. 351–376.

Ramaswamy, V. & Ozcan, K. 2014. The Co-Creation Paradigm. Stanford: Stanford University Press.

Ratkes 2015a. Ratkaisukeskeisyys pähkinänkuoressa. Viitattu 9.11.2019. <http://www.ratkes.fi/ratkes-pahkinankuoressa>

Ratkes 2015b. Mistä ratkaisu- ja voimavarasuuntautuneisuudessa ("ratkesissa") on kyse? Viitattu 9.11.2019. <http://www.ratkes.fi/images/artikkelikuvat/r-info.pdf>

Service Blueprint 2019. Innokylä. Viitattu 16.9.2019. <https://www.innokyla.fi/web/malli111516>

Shams, S., Batth, R. & Duncan, A. 2019. The Lived Experiences of Occupational Therapists in Transitioning to Leadership Roles. The Open Journal of Occupational Therapy. 7:1. <https://doi.org/10.15453/2168-6408.1513>

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011. This Is Service Design Thinking: Basics-Tools-Cases. Viitattu 18.9.2019. <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzYzODIxMF9fQU41?sid=d12128b1-204f-40c5-afcf-ad004f96d135@pdc-v-sessmgr06&vid=0&format=EK&rid=1>

Suoninen E., Pirttilä-Backman, A-M., Lahikainen, A. & Ahokas, M. 2010. Arjen sosiaali-psykologia. Helsinki: WSOYpro.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Hansaprint.

Taipale, T. 2005. Päivittänyt Sirola-Korhonen, K. 2017. Osallistavat menetelmät: Vinkkejä ja virikkeitä kouluttajalle. Tulospuu. Viitattu 16.9.2019. <https://www.ksl.fi/wp-content/uploads/2017/10/Osallistavat-menetelm%C3%A4t-KSL-verkko.pdf>

Tarvainen, T. 2015. Opas organisaation elinvoimaan. Ote väitöskirjasta. Itä-Suomen yliopisto.

Trott, P. 2017. Innovation Management and New Product Development. 6. painos. UK: Pearson Education Limited.

Tulevaisuuden sosiaali- ja terveystietokeskus ohjelma käyntiin – ”Nyt panostetaan peruspalveluihin” 2019. Sosiaali- ja terveystieteministeriö. Artikkelin. Viitattu 8.11.2019. https://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/stm-tulevaisuuden-sosiaali-ja-terveyskeskus-ohjelma-kayntiin-nyt-panostetaan-peruspalveluihin-

Tulospuu 2019. Innokylä. Viitattu 16.9.2019. <https://www.innokyla.fi/web/malli258313>

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Vaajakallio, K. & Mattelmäki, T. 2013. Yhteissuunnittelu avaa uusia näkymiä julkiselle sektorille. Teoksessa Keinonen, T., Vaajakallio, K. & Honkonen J. (toim.) 2013. Hyvinvoinnin muotoilu. Helsinki: Aalto-yliopisto. 59-74.

Verkostojohtamisen opas 2019. Valtioneuvoston kanslian julkaisu. Viitattu 9.11.2019. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK_12_19_Verkostojohtamisen_opas.pdf

Viitala 2013. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: Bookwell Oy.

Viña, S. 2013. Muotoiluinterventiot ja naapuruston hyvinvointi. Teoksessa Keinonen, T., Vaajakallio, K. & Honkonen J. (toim.) 2013. Hyvinvoinnin muotoilu. Helsinki: Aalto-yliopisto. 121–128.

Liitteet

Liite 1. Rekrytointiprosessi

Liite salattu

Liite 2. Prosessikaavio

Liite salattu

Liite 3. Sähköposti palvelutarveanalyysista

Liite salattu

Liite 4. Asiakas-tuotematriisi

Liite salattu

Liite 5. Esite

Liite salattu